

Gloria L. Lee

## A VÁLLALKOZÓI SZELLEM ÉRVÉNYESÜLÉSE A TECHNOLOGIA ÉS A MINŐSÉG TERÉN\*

*A tanulmány azokat a tényezőket foglalja össze, amelyek az embereket arra ösztönzik, hogy vállalkozói tevékenységbe fogjanak, s azokat, amelyek a megfigyelések szerint a túléléssel és a növekedéssel függnek össze a kisvállalatoknál. Ezt követően a gyáripari szférát, valamint a vállalkozások, a technológia, a minőség és a nagyvállalatok közötti kapcsolatot veszi szemügyre.*

Nagy-Britanniában a kisebb cégeken belüli vállalkozói szellem és műszaki innováció váltotta ki az Ipari Forradalmat, amely később az egész világra kiterjedt. Ez a korai gazdasági növekedés fejlődési szakaszon ment keresztül, amelynek során az egyszerű, kisebb méretű termelőegységek nagyméretű bürokratikus, monopólium vagy félig monopólium jellegű gyártó üzemekké váltak. Amint az iparosítás előre haladt Nagy-Britanniában, egyre inkább úgy gondolták, hogy a műszaki innovációhoz a nagyvállalatok forrásaira van szükség. Majdnem két évszázadnak kellett eltelnie az ipari forradalom magjának elvetése óta, hogy a vállalkozói szellemet és a kisvállalatok szerepét a gazdaságban a nyolcvanas és az azutáni évek Angliájában ismét dicsőítsék, mégpedig ezúttal az égetően fontos gazdasági újjászületés forrásaként. A kisebb cégeket a politikusok az ország vállalkozói kultúrájának megteremtőiként magasztalták, amelyek képesek új termékeket és új műszaki megoldásokat kifejleszteni, új iparágakat létrehozni s – legalábbis egyesek számára – a jövő nagy cégeivé válni.

A vállalkozói szellem s a vállalati kultúra eszméje azért találkozott, mert a vállalkozóról idealizált képet alkottak, akire rendkívüli vállalkozó szellem jellemző az üzleti életben. A vállalkozóról alkotott klasszikus Schumpeter-féle ábrázolás szerint a vállalkozó volt az

elsődleges gazdasági mozgatórugó, az a gazdasági non-konformista, aki képes meglátni az eszközök hatékony rendezésének és a velük való hatékony gazdálkodásnak az új módjait a fennálló és a kialakulóban levő piaci lehetőségek közepette. Amikor ezekről a sajátosságokról s a vállalkozói tevékenységről van szó, azonnal az olyan angol vállalkozók jutnak eszünkbe mint Alan Sugar és Richard Branson, akik új vállalatokat alapítanak, s a meglevőket továbbfejlesztik, s akiknek a gazdasági befolyása nem határozható meg pontosan és nem is rendkívüli mértékű.

Ezenkívül – jóllehet az angol politikusok által a nyolcvanas években részletesen kifejtett vállalati kultúra-paradigma hősi szerepet szánt a kisvállalatoknak – a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy míg a kisebb cégek nagyra nőnek ki magukat, mások pedig segítenek új ágazatokat létrehozni, a kisebb cégek többsége nem ér el gyors növekedést, sőt sokan közülük nagyon kicsik maradnak. A kisvállalati szektor egészének növekedése a nyolcvanas évek Angliájában mégis nagyon felélénkítette a gazdaságot olyan időszakban, amikor a túlélésért vívott harcban sok nagy cég kénytelen volt leépíteni és átalakulni.

### A kisvállalati szektor

Már önmagában az is fogas kérdés, hogy mit értünk kisvállalaton? Így például még mindig nincs hivatalos, széles körben elfogadott, ill. meggyőző meghatározás,

\* ENTREPRENEURIAL APPROACHES TO TECHNOLOGY AND QUALITY. *Advances in Global High-Technology Management*. 6. k. 111–123. pp. 1996



hanem csak önkényes, adminisztrációs szempontból kényelmes definíció. Curran (1990) ugyanis megállapította, hogy a kutatóknak csaknem húsz éves vita után sem sikerült megállapodásra jutniuk. Általánosságban a foglalkoztatottak száma a legelterjedtebb kritérium, jóllehet olyan sajátosságok mint jogi függőség, ill. fluktuáció is előfordul. Manapság adminisztrációs célokra leginkább a kis- és középvállalatok Európai Unió-s meghatározását alkalmazzák, amely a 250 fő alatti cégekre vonatkozik. De bármilyen definíció is használatos a kis méretre adminisztrációs, ill. kutatási célokra, az is említésre méltó, hogy a méretet a szektor vonatkozásában kell figyelembe venni, ugyanis amit az egyik szektorban kicsinek tekintünk, az a másikban nagy is lehet, mint pl. a gépjármű- vagy az ékszeripar területén.

A másik nehézség abban áll, hogy ténylegesen megállapítsuk, hány kisvállalat létezik, hogy a gazdaságra gyakorolt hatásukat lemérhessük. A Foglalkoztatási Minisztérium számára készített államilag szponzorált tanulmány közölte, hogy Nagy-Britannia 2.988.000 vállalata közül 97 százalék húsz főnél kevesebbet foglalkoztat (Daly & McCann, 1992). A nyolcvanas években a kisvállalatok növekedési üteme Nagy-Britanniában sokkal gyorsabb volt, mint sok más országban, beleértve az Egyesült Államokat, Ausztráliát és Kanadát, és több mint háromszor akkora volt, mint az Európai Közösség átlaga (Munkaügyi Minisztérium, 1992). A brit kisvállalati szektor nagy része azokból áll, akik magánvállalkozók vagy nagyon kis vállalkozások. Ezek a jelenségek összezavarják, hogy mennyi vállalkozás indul be, s utána megy tönkre, de mások lépnek a helyébe. Az első három évben a legsérülékenyebbek a cégek, s jelenleg az új cégek 25 százaléka nem éli meg az első évet. Becslések szerint az 1989–1992 közötti időszakban átlagosan húsz százalékuk szűnt meg a második évben, 14 százalékuk pedig működésük harmadik évében (Barclays Bank, 1992a).

#### **Mi készíteti az embereket arra, hogy vállalkozók legyenek?**

Sok kutatás foglalkozott már azzal a kérdéssel, hogy mitől lesz valaki vállalkozó. Ezt többen az egyéniségjegyekkel magyarázzák, míg mások a társadalmi háttérrel hangsúlyozzák. Gibb (1987) például azzal érvel, hogy a vállalkozói kultúrával foglalkozó irodalom úgy jellemzi a vállalkozót, hogy a következő vállalkozói jegyekkel rendelkezik: kezdeményezőkézség, rábeszélőképesség, kockázatvállalás, rugalmasság, kreativitás, önállóság, problémamegoldó-készség, eredménycentrikusság, kép-

zelőerő, vezetői készség, kemény munka és az irányítás iránti belső igény. Az 1988 óta alapított négyszáz kisvállalat vizsgálata azt mutatja, hogy az önállóság, a függetlenség és az irányítás iránti igény a potenciálisan jobb pénzügyi kilátásokkal együtt azok a főbb tényezők, amelyek arra készítetik ezeket az embereket, hogy saját vállalkozást indítsanak (Barclays Bank, 1992b). Ezek a tényezők határozottan ösztönzik az embereket arra, hogy vállalkozók legyenek, de különleges képességekre is szükség van ahhoz, hogy a cég folyamatosan sikeres legyen. Az induló cégek csődjének aránya világosan jelzi, hogy a megfelelő személyiség és a szerencse nem elegendő a cég növekedéséhez. E problémák felismerésekképpen a nyolcvanas években több kormány s mások által szponzorált kezdeményezés született arra, hogy különböző jellegű támogatásokat és egyéni fejlődési lehetőségeket nyújtsanak azoknak, akik ily módon szeretnének megújulni.

A körülmények alakulása is befolyásolja a vállalkozási kedvet. A nyolcvanas évek recesziójának elmélyülésével és a tömeges elbocsátásokkal – főleg a nagyobb vállalatokból és intézményekből – gyors iramban alakultak a magánvállalkozások és az új cégek. Ezt sok esetben az olcsó használt berendezések beszerezhetősége is segítette, amelyeket a visszaesés által érintett vállalatok árusítottak. Hakim kimutatta, hogy az új magánvállalkozások egyharmada a munkanélküliség miatt jött létre. Megállapítja, hogy sokaknál a munkanélküliség megtapasztalása jelenti a katalizátort arra, hogy átgondolják a jövőjüket, és saját vállalkozás indítására szánják el magukat (Hakim, 1988).

#### *A vállalkozó támogatása*

Sokféle kormányprogram létezik, így pl. a Vállalkozás Segélyezési Program (Enterprise Allowance Scheme), amely segíti a vállalkozókat cégük elindításában. Hasonló francia és egyesült államokbeli cégek is bebizonyították, hogy ők is tudják támogatni a vállalkozást és a munkahelyteremtést, mégpedig úgy, hogy az államnak szerény kiadást jelent (OECD [Organization for Economic Cooperation and Development], 1990). Hasonlóképpen egy Vállalat Fejlesztő Tréning Programot (Business Growth Training Scheme) indított 1980-ban az akkori Képzési Hivatal (Training Agency), hogy segítse a vállalatokat üzleti teljesítményük javításában, továbbá az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium is felajánlotta Vállalkozás Támogatási Programját (Enterprise Initiative), amely támogatta a kiváló teljesítményt, ezen belül a műszaki



innovációt szolgáló tanácsadást. A kormány 1990-ben tovább támogatja a vállalatfejlesztést, jóllehet az intézményi keret sokféle szempontból megváltozott; többek között megalakultak a Képzési és Vállalkozói Tanácsok, amelyek élén munkáltatók állnak, hogy koncentráltabban lehessen megszervezni a tréninget, a szakoktatást és a vállalkozások kezdeményezését helyi szinten. Különböző magánszektorbeli szervezetek szintén nyújtanak tanácsadást és támogatást, sok esetben a helyi Képzési és Vállalkozói Tanácsokkal együtt, s a nagyobb bankok is alakítottak szakmai szervezeteket a kisebb cégek támogatására.

A kisvállalatok többségénél – mind az újonnan alakultaknál, mind a tekintélyeseknél – ezen intézkedések ellenére csak kismérvű növekedés volt tapasztalható. Jóllehet a vállalkozások száma Angliában 1979 és 1989 között 1,8 millióról 3 millióra nőtt, s ez a növekedés túlnyomórészt a kis- és középcégek körében következett be, ez a mérettartomány Nagy-Britannia bruttó hazai termékének csupán a 32 százalékát képviseli, szemben például Japán hatvan százalékával, az Egyesült Államok ötven százalékával és (Nyugat-) Németország 46 százalékával (QED [Quarterly Enterprise Digest], 1992).

#### *A növekedéssel kapcsolatok tényezők*

A brit vállalatoknak majdnem a 97 százaléka foglalkoztat húsznál kevesebb főt, s a munkahelyteremtés döntő tényezőjének szokták tartani, ha sikerül ezt a határt átlépni. 20–49 közötti személyi állomány esetében a cégek növekedési kérdésével kapcsolatban Gallagher et al. (1990) azt írja, hogy ezek a cégek már évek óta működnek, s különösen érzékenyek a gazdasági környezet kisebb mértékű ingadozásaira. Ők ezt részben azzal magyarázzák, hogy nehéz áttérni a kezdetitől a tartós növekedésre, s a nemhivatalosról a formális menedzsment szervezetre (Gallagher et al., 1990).

Bannock kutatásai rámutatnak arra, mennyire fontos, hogy a kamatláb hosszú távon alacsony szinten stabilizálódjon, hogy megfelelő legyen a tőke összetétele a növekedési kapacitással rendelkező vállalatoknál. Azt is meg szokták említeni, hogy a brit bankoknak hosszabb távon kellene gondolkodniuk ügyfeleik kilátásait illetően (QED, 1992). Főleg 1992 őszétől a kormány jelentősen csökkentette a kamatlábat, hogy ösztönözze a gazdaságot, de a bankokat erősen bírálták, hogyan bánnak kisvállalati ügyfeleikkel, mert egyáltalán nem vagy csak megkéskéve továbbítják a kisebb kamatlábból származó hasznot. A Sunday Times újság és a Kisvállalatok Szövetsége (Fede-

ration of Small Businesses) például megvizsgálta a kisvállalatokat, amiből kitűnt, hogy tíz kisvállalati hitel-feltevő arra panaszkodott, hogy az utóbbi két évben a hitelen levő kamatjuk nem csökkent az alapkamatnak megfelelően. A bankok mégis védik a jelenlegi helyzetet, mondván, hogy valamiképpen kompenzálni kell a kisebb cégeknek történő kölcsönzéssel járó nagyobb kockázatot (Skipworth, 1992).

A kisebb cégek növekedésének alaposabb vizsgálata céljából a kisvállalatok fejlődési korlátaival foglalkozó, az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium által szponzorált kutatás a pénzügyi eszközök megszerzésének problémáit – a fejlődést akadályozó valószínű tényezőt – vizsgálta (DTI, 1991). A vizsgálat során azonban – amely 2260 kisebb cég felméréséből állt, s amelynek keretében a max. ötven fős független szervezeteket vették figyelembe – csak néhány közölte, hogy a magánszektorban nehézségbe ütközik a pénzügyi eszközök előteremtése innovációs és beruházási terveikhez. A szakképzett munkaerő rendelkezésre állásának korlátait sokkal nagyobb jelentőségűnek tartották, míg a telephely megtalálását és alkalmazását kevésbé. Az adatok három növekedési forgatókönyvre világítanak rá, amelyekben a minta 22 százaléka gyors növekedésre törekszik, 57 százalék lassú, de biztos növekedésre, 22 százalék pedig nem kíván növekedni. Úgy tűnik, hogy a cég mérete, kora, tulajdonviszonyai, működési szektora, ill. területe egyetlen esetben sem meghatározó a cég növekedési orientációja szempontjából. A kutatók olyan tényezőket találtak, amelyek elkülönítik a növekedésorientált kisvállalatokat a nem növekedésorientáltaktól. Ezek közé tartozik a menedzsment szervezete, az egyéni jellemvonások, a menedzsment-team minősége, valamint a menedzsment-team céljai.

A vizsgálat igazolta, hogy a növekvő cégek készek nagyobb kockázat vállalására, s gyakran nagyon eladósodtak, ami arra utal, hogy potenciálisan érzékenyek az ellenséges kereskedelmi feltételekre, különösen, ha nagymértékben növekszik a kamatláb, ahogyan az Angliában a nyolcvanas években történt. Ez a vizsgálat kimutatta, hogy a növekedés a termelő ágazatokban sokkal nehezebben érhető el, mint a szolgáltatási szektorban, mivel sokkal nagyobb beruházásra van szükség, mint a cég tőkeállománya.

#### **Az ipari tevékenységet folytató kisvállalati szektor jellemzői**

Az ipari tevékenységet folytató vállalatok a kisvállalati szektornak csak nagyon kis részét teszik ki, ugyanis a



kisebb cégeknek Angliában csak a tíz %-a foglalkozik gyártással. Ennek ellenére a kisebb cégek nagyon fontos szerepet játszanak az iparban és a helyi gazdasági életben, mivel például az ipari termeléssel foglalkozó cégek 94 %-a kétszáz főnél kevesebb személyt foglalkoztat. Ezek a cégek ezenkívül az exporthoz is hozzájárulnak, mivel az egy-tíz millió £-os forgalomsávban működő iparvállalatoknak több mint ötven %-a exportál (QED, 1992). Jóllehet egészen mostanáig sok lehetőség kínálkozott a kisebb gyártó cégek számára, sok ilyen cég a szektor sok más cégével együtt a nyolcvanas években mégis leginkább a pusztta fennmaradásáért küzdött. Ez részben azzal magyarázható, hogy a kisebb cégek általában csak kismértékben tudják szabályozni piaci környezetüket. Sok esetben például nagyon erős függő viszonyban vannak a nagyobb szervezetekkel, ezért mások gazdasági helyzete erősen befolyásolja őket.

Ahhoz, hogy megérthessük az Angliában működő kisebb ipari cégek helyzetét, meg kell figyelniük a nagyobb cégekben végbemenő változásokat is. A hetvenes évek végén és a nyolcvanas években azt láthattuk Angliában és sok más ipari országban, hogy a tömeggyártásról és a Ford-féle gyakorlattól a karcsúbb, rugalmasabb szervezetek felé mozdulnak el, amelyek sokkal felaprózottabb piac számára termelnek árut és nyújtanak szolgáltatásokat, nemritkán az információtechnológián alapuló eljárások alkalmazásával (Curran & Blanckburn, 1990).

Ez az ipari átalakítási mozgalom kihatott a kisebb cégekre, amelyek közül néhányan virágoztak, tekintettel az egyéni igények szerint gyártott cikkek iránti fokozott igényekre. A rugalmas szakosodás mint termelési mód, s amelyre az új, rugalmas gyártástechnológiák a jellemzők, például lehetővé tette, hogy az egészen kis cégek piaci rést találjanak, s a kézműves hagyományokra építsenek, ami nagyobb önállóságot nyújt a számukra, mint a fordizmus. Amit Harmadik Olaszország néven ismerünk manapság, az a kis cégek rugalmas szakosodásának klasszikus példája, s azokban az ipari körzetekben találjuk meg, amelyeknek megállapodott piacaik vannak például a divatcikkek, a textil-, a bútort-, a kerámiaipar, a műszaki cikkek és a mezőgazdasági gépek terén. Ezeket az ipari körzeteket a cégen belüli és a cégek közötti, a beszállítókkal és a helyi önkormányzattal fennálló együttműködési kapcsolatok jellemzik. Versenystratégiájuk nem annyira a bérek leszorításán és a költségek megnyirbálásán, hanem inkább a termék- és folyamatinnováció alapul (Zeitlin, 1989).

Bár Angliában néhány kisebb cég szintén virágzott a

piaci rések és a rugalmas szakosodás révén, mégis kétséges, hogy ez vajon kiváltja-e az Olaszországban kialakult ipari kerületek megjelenését. Curran ugyanis azt állítja, hogy Angliában a gazdaság átalakítása inkább a recesszió által kiváltott defenzív reakció, és hogy a létező kisvállalati szektor továbbra is nagy számú olyan céget fog tartalmazni, amelyek nem tükrözik a különböző rugalmas szakosodási tézisek „új kisvállalati modelljét” (Curran, 1990, p. 128).

Nyilvánvaló, hogy ott, ahol létezik rugalmas szakosodás, ott ez optimistább forgatókönyv a kis cégek számára. Ott ugyanakkor a kis és a nagy cégek között, valamint a különböző kis cégek között szorosabb a függőségi viszony, s a kisebb cégek nem annyira erőtlenné partnerei a nagy cégeknek, ami nagyon gyakori a kis és nagy cégek közötti hagyományos alvállalkozói kapcsolatokban.

### A kis ipari cégek tipológiája

A nagy cégek szerkezeti változása különböző módokon befolyásolja a kis cégeket. Miközben a nagy cégek arra kényszerültek, hogy tevékenységüket megváltoztassák, s így javítsák hatékonyságukat, többen megpróbáltak nagyobb rugalmasságot elérni a munkaadó-munkavállalói kapcsolatokban, és minél több eljárás vállalkozásba való kiadásával. Az alvállalkozói munka új jelenség, mivel a nagy cégek hagyományosan széles körben alkalmazzák a teljesítmény fokozására vagy csökkentésére. Jellege és mértéke az utóbbi években megváltozott a nagy cégek és – rendszerint kisebb – beszállítóik között. Különböző szerzők felfigyeltek a kis és a nagy cégek közötti függőség mértékének jelentőségére (pl. Shutt & Whittington, 1986; Oliver & Wilkinson, 1988). A cégek közötti kapcsolatok alakulását úgy is megpróbálhatjuk megismerni, ha a kisvállalati szektort a kis cégek típusa szerint osztjuk föl, mégpedig a nagy cégekkel való kapcsolatok jellege és mértéke szerint. Az 1. ábra a kis cégeket aszerint tipizálja, hogy függőségi viszonyban vannak vagy nincsenek a nagy cégektől üzleti szempontból, valamint a nagy cégekkel fennálló esetleges kapcsolataik szorossága és típusa szerint. (1. ábra)

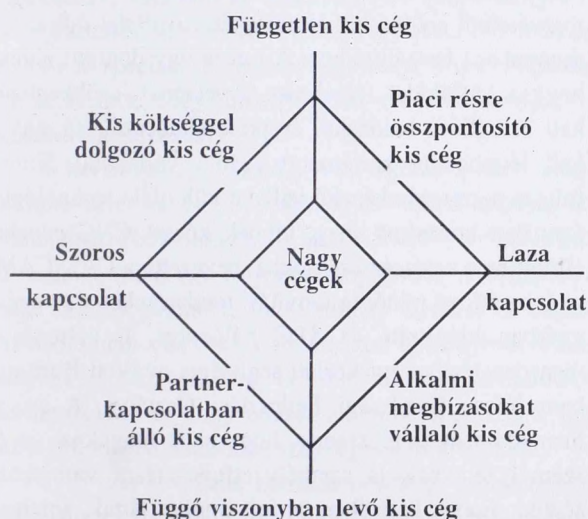
Az 1. ábra a független kis cégek és a függő viszonyban lévő kis cégek két-két típusát tünteti föl. A piaci résre összpontosító kis cégek olyan független kis cégek, amelyek piaci rést találtak, és legfeljebb laza kapcsolatuk van nagy cégekkel, de általánosságban függetlenek attól ami a nagyobb cégekben történik. Ezek a cégek teremtették meg a már említett Harmadik Olaszországot. Másik példa



az, amit Rothwell (1989) a többnyire a tudományos parkokba települt új technológián alapuló cégeknek nevez. Ezek a vállalkozó szellemű cégek nagy befolyásra tettek szert abban, hogy új termékeket hoznak forgalomba, s ezzel segítsék az újraiparosítást. Ezzel szemben a kis költséggel dolgozó kis cégek nem játszanak szerepet az új ágazatok kiépítésében, s korlátozott a növekedési potenciáljuk. Ezek a független kisebb cégek általában nem kereskednek a nagyobb cégekkel, de árban nyugodtan versenyezhetnek velük. A nagyobb cégeket a kisebb üzemeltetési költségek és annak révén tudják megrendíteni, hogy alacsonyabb bért fizetnek alkalmazottaiknak. A West Midlands-i ruhaiparban sok cég működik,

1. ábra

A kis- és nagy cégek közötti kapcsolatok tipológiája



amelyek régi berendezésekkel, nagyon szűk haszonrésszel dolgoznak, s ezek a cégek találhatók a mérnöki tervezés alacsony műszaki színvonalú tartományában, s pl. ők látják el termékeikkel a fejlődő országokat.

A kétféle függő kisebb cégekkel együtt az alkalmi megbízásokat teljesítő kis cég rendszerint a nagyobb cégekre támaszkodik az alvállalkozói munkát illetően, viszont a nagycégekkel kapcsolataik lazák, nemritkán alkalmi „vagy van, vagy nincs” alapon állnak, vagy pedig közvetítők útján állnak kapcsolatban másik alvállalkozón keresztül, akinek a kis cég szállít. Ez a fajta cég szerződésről szerződésig él, s gyakran különösen ki van téve a készpénzforgalmi (cash-flow) problémáknak, mivel ügyfeleik csak lassan fizetnek. Ugyanakkor ha nagyobb szerződést kötnek egy vállalattal, nagyon sérülékenyek, amikor a szerződés lejár, amennyiben egyidejűleg nem

keresnek aktívan új üzletet. Ahogyan a minőségbiztosítás iránti igények növekednek, ezeknek a cégeknek a műszaki feltételei többnyire nem megfelelőek. Másrészt viszont a partnerkapcsolatban álló kis cég gyakran nagyobb szervezeteknek gyárt alkatrészeket, viszont jelenleg valószínű, hogy valamilyen formában preferált szállítói státusban van cserébe azért, hogy hajlandó investálni minőségbiztosítási rendszerekbe. Ugyanakkor hosszabb lejáratú szerződéseket kaphat, ami nagyobb biztonságot és a tervezés képességét jelenti. Így például a minőségre ható nyomás a gépjárműiparban arra ösztönzi a nagyobb összeszerelő üzemeket, hogy közelebb kerüljenek beszállítóikhoz, hogy minőségbiztosításra tehessenek szert. Emellett különböző partnerkapcsolatokat létesítettek „preferált” beszállítóikkal. Ezek a partnerkapcsolatok sokszor három vagy több beszállítói szintet jelentenek, ahol a kisebb cégek rendszerint az alsóbb szinteken helyezkednek el (Robinson, 1989).

Míg a partnerkapcsolatban álló függő kis cég helyzete kedvezőbb, mint az alkalmi megbízásokat teljesítő függő kis cégé, az előbbi helyzet sem feltétlenül problémamentes. Ezt a szoros függőségen alapuló partnerkapcsolatot például a brit motorgyártók és beszállítóik között a beszállítók gyakran úgy élik meg, hogy nyomás alatt vannak, és hogy kevés támogatást kapnak, amikor a szükséges minőségbiztosítási rendszereket alkalmazzák (Oliver & Wilkinson, 1988). Vannak azonban példák a kisebb és nagyobb cégek közötti egyenlőségi elven alapuló kapcsolatokra is, ami a japán vállalati gyakorlat egyre növekvő hatásával magyarázható. A japán ipar európai terjedése a 80-as évek vége óta nagyon felgyorsult, s Nagy-Britannia aránytalanul nagy mértékben részesült ebből az ország felé irányuló befektetésből. A japán munkamódszerek alkalmazása különösen jellemző a gépjárműiparra. Az olyan vállalatoknak például mint a Nissan és a Toyota, amelyek zöldmezős helyszínekre telepítenek termelőüzemeket, sokkal alkalmazottorientáltabb a munkaszervezésük, és sajátos munkakapcsolatuk van a kisebb beszállítókkal, hogy a számukra fontos minőséget, továbbá a Just-in-Time (éppen a megfelelő időben) ellátást biztosíthassák. A Nissan például teameket küld beszállítóikhoz, hogy segítsenek velük megértetni és elfogadtatni az ún. Kaizen minőségi szemléletet.

### Műszaki innováció a kisebb cégeknél

Az utóbbi évtizedben alaposan megnövekedett az azokkal az innovatív szervezetekkel foglalkozó tudományos-kutatói tevékenység, amelyek úgy döntöttek, hogy kihasználják az új technika által a versenyelőny foko-



zására nyújtott lehetőségeket. E tanulmány nagymértékben támaszkodik a nagy szervezetek, a csúcstechnológiai kis- és középvállalatok, ill. az új technikán alapuló cégek ta-pasztalataira. Sokkal kisebb figyelmet szentelnek a hagyományosabb ágazatokban működő kisebb cégekre, amelyek vállalkozói szellemük folytán a folyamatinnováció révén találják meg az utat a versenyképesség fokozása felé.

#### Esettanulmányok a West Midlands-i kis- és középvállalatokról

Egy Nagy-Britannia West Midlands-i térségével foglalkozó tanulmány azokat a vállalatokat vizsgálja, amelyek innovatív tevékenysége az alkalmazást lehetővé tevő technika átvételétől, a kapott támogatástól és attól függ, hogy miképpen befolyásolja a nagy cégekkel fenntartott kapcsolatuk az inovációhoz való hozzáállásukat. Két cég az öntészet területén működik, a másik kettő pedig a műanyagipar területén, amelyek részben a hagyományos West Midlands-i ipart, másrészt az újabb ipart képviselik, de mindkettő a gépjárműipar szolgálatában áll. A négy vállalat mélyreható kutatás tárgyát képezte, amelynek során négy videó esettanulmány született, amelyek a műszaki változás menedzselésében szerzett tapasztalatokat mutatják be. Mindegyik vállalat függőségi kapcsolatban áll nagyobb cégekkel, de nem alkalmi megbízásokat teljesítő függő alvállalkozóként szeretnének dolgozni, hanem partneri függőségi kapcsolat elérése törek-szenek.

A két öntészeti vállalat a tanulmány legkisebb és legnagyobb vállalata, ahol a mintakészítő vállalatnak 29 alkalmazottja, az öntődének pedig 364 alkalmazottja van. Mindkettőnél minőségbiztosítási igényekkel lépnek föl a megrendelők, ami műszaki beruházást tesz szükségessé, ha sikeresen szeretnének versenyezni az üzleti lehetőségekért a nagyobb vállalatokkal. A mintakészítők és az öntőde háromdimenziós mérőkészülékeket alkalmazott, amelyeket céljaikhoz kellett igazítaniuk. Az öntőde ezenkívül még statisztikai folyamatszabályozást (SPC) is alkalmazott minden munkaterületen számjegyes irányítással a magkészítésben, továbbá különböző anyaginnovációkat. Ezek a változtatások lehetővé tették, hogy az öntészet ne csak túlélje a recesziót, aminek következtében az ágazat sok más üzemének be kellett zárnia, de még bővíthesse is az exportját német és japán vállalatok felé. A mintakészítő vállalat esetében házon belüli tervezési szolgáltatást is beindítottak megrendelőik részére, és invesztáltak a számítógéppel támogatott tervezésbe és a

számítógéppel támogatott gyártásba (CAD/CAM). Ez az innováció olyan szaktanfolyamot tett szükségessé, amely továbbképzést nyújt a mintakészítő mestereknek, hogy ezzel addigi képességeiket továbbfejlesszék, s képesek legyenek a CAD/CAM-mal dolgozni. A mintakészítő vállalat területi pénzügyi támogatásban részesülhetett a változtatási programjáért abban a reményben, hogy ez hozzájárul a foglalkoztatottság növekedéséhez.

Jóllehet a két műanyagipari vállalat üzletileg nem társult, mégis közös bennük, hogy alapító igazgatóik azelőtt a Lucas Industries birminghami járműalkatrész-gyártó vállalatnak a dolgozói voltak. A szerszámkészítő vállalatot több mint húsz évvel ezelőtt a Lucas szerszámkészítők alapították, akik továbbra is szoros kapcsolatban állottak korábbi munkáltatójukkal. A műszaki innováció iránti igény felismerése ebben a 126 alkalmazottat foglalkoztató vállalatnál a Lucas-nál tartott szemináriumon való részvételből eredt, ahol ismertették a vállalat újfajta viszonyulását beszállítóihoz. A Lucas úgy döntött: ahhoz, hogy a külfölddel felvehesse a versenyt, csökkentenie kell beszállítói hálózatát, és preferált beszállítói státust kell létrehoznia korlátozott számú vállalattal. Ennek folytán a szerszámkészítő vállalat különféle technológiai formákat honosított meg, többek között CNC gépeket állított be a szerszámcserékbe, bevezette a CAD/CAM-ot és az átfogó minőségirányítási rendszereket, s az egész gyárban kiépítette az SPC hálózatot. E változások menedzseléséhez gyakorlati segítséget nyújtott Birmingham Város Gazdasági Fejlesztési Osztálya. A csúcsmenedzment is felismerte, hogy saját maguknak is és személyzetüknek is személyzetfejlesztésre van szükségük. Ennek keretében tanfolyamokra jártak, amelyek segítették őket a megfelelő technológia kiválasztásában. A vevőkör bővítésének szándéka, valamint egyes vevőkre való túlzott összpontosítás is arra ösztönözte a csúcsmenedzmentet, hogy marketing tanfolyamot végezzenek. Jelenleg kiállításokon és bemutatókon vesznek részt, s így nem csupán szóbeli ajánlásokra hagyatkoznak új üzletek szerzésében. A másik műanyagipari vállalat tapasztalatai, amely elsősorban ipari fröccsöntéssel foglalkozik, azt illusztrálják, hogy a változtatási stratégiát a nagyobb cégek változásai eleinte másképpen ösztönözték. Ezt a vállalatot a hatvanas években a Lucas Industries korábbi műszaki vásárlója alapította. Jóllehet a vállalat prosperált és növekedett, ő sem figyelt kellőképpen a marketingre. Ennek a fröccsöntő vállalatnak a termelését még a nyolcvanas években is kilencven %-ban egyetlen vevő kötötte le. Amikor azonban a nyolcvanas évek elején lefelé ereszkedő gazdasági tendencia



érvényesült a járműiparban, ez az egyetlen vevő megrendelését egyik napról a másikra lemondta, s emiatt a kis cégnél hat hónapos készlet maradt. Ez arra készítette a vállalatot, hogy amilyen gyorsan csak lehet új vásárlók után nézzen, s egy ideig úgy tartotta fenn magát, hogy bármilyen fellelhető alkalmi megbízást elvállalt.

Két tényezőben különbözik ez a vállalat sok más alkalmi alvállalkozótól. Egyrészt a vállalatot eredetileg azért alapították, hogy kiváló minőségű műanyag alkatrészeket bocsássanak a járműipar rendelkezésére, s ez az érdemük tartotta náluk majdnem húsz évig nagy vásárlóikat. Másrészt a menedzsment team érdeklődik a tervezés iránt, s nagyobb vásárlók elvesztése lehetőséget, teret nyújtott számukra, hogy tovább fejlesszék termékcsaládjukat. Ezenkívül érdeklődésüket a járműipar mellett a villamos, az elektronikai és az orvostechikailágazatokra, valamint az élelmiszer- és italgazdaságra is kiterjesztették. Ez lehetővé tette, hogy piaci rést találjon bizonyos speciális berendezéstípusokra, s így megszűnt az az állapot, hogy túlzott mértékben támaszkodjon az alkalmi megbízásokra.

Ő lett az iparági vezető a West Midlands-ban műszaki innováció, valamint a műszaki és emberi minőség tekintetében. Több mint hat év alatt 3.500.000 £-t investált a vállalat minőségi folyamatirányítására, s beindította saját minőségoktatási tanfolyamát, amelyet a csúcsmenedzsment s az összes alkalmazott is elvégzett. A tanfolyam célja az volt, hogy erősítse a minőséget illetően a tudatosságot, és hogy ellássa az embereket a saját minőségük menedzseléséhez szükséges képességekkel.

1987-ben a vállalat nemzeti minőségi kitüntetésben részesült, s ez a kitüntetés és a hozzá társuló ismertség új üzleti lehetőségeket teremtett, s így be tudott kerülni a gyorsan fejlődő fogyasztásicikk-piacra. Azóta elnyertek egy fontos szerződést a Toyotától, amely egy kétéves időszak után következett be, amikor is a japán vállalat azzal foglalkozott, hogy megismerje a kisebb vállalatot, és megbiztosítsa magát, hogy ez a beszállító képes elérni a szükséges minőségi színvonalat és tartani tudja a kívánt szállítási határidőket. A vállalat, amely 65 főt foglalkoztat, a többi vállalathoz hasonlóan jelenleg visszatér a nagy vevőkkel túlnyomórészt „partnerkapcsolati függőségi viszonyban levő kis cég” kapcsolati modellhez, de sokkal nagyobb vevőkört tudhat a magáénak, mint egy évtizeddel ezelőtt.

## Zárszó

Ezek az esettanulmányok képet adtak arról a helyzetről, amely a kis- és középvállalati szektorban tapasztalható, ahol a vállalkozó cégek hatékony munkakapcsolatokat tudnak kiépíteni a nagyobb vállalatokkal, de mindig figyelemmel kell lenniük a függőségi helyzetükből adódó potenciális kiszolgáltatottságukra. Azt is érzékeltetik, hogy a veszélyek és a lehetőségek felismerése miképpen teszi alkalmassá a cégeket arra, hogy rugalmasabban reagáljanak a piaci feltételek változásaira.

A műanyag-fröccsöntő vállalat különösen jól illusztrálja, hogy az emberekbe, valamint a technológiába való investálás hogyan képes minőségi kultúrát kiépíteni az egész szervezetben, s amelyet sok nagyvállalat is megirigyelhet. Itt a fennmaradást elsősorban a vevőkör hirtelen elvesztése veszélyeztette egy olyan vállalatnál, ahol a vállalkozói szellem szabadon virágozhatott. Ez a veszély azonban lehetőséggé változott, ugyanis új vállalkozási formákat kerestek, saját termékeiket gyártották, s a nagyobb vállalatokkal való partner-kapcsolatot nagyobb magabiztossággal és abban a tudatban kezelték, hogy képesek a kapcsolatot befolyásolni. Az emberekbe történő befektetéssel ez a vállalat arra biztatta munkaerő-állományát, hogy a minőséget biztosítsa, s ezzel olyan versenyelőnyt hozzon létre, amellyel úgy tud a jövő elébe nézni, hogy bízik fennmaradási és növekedési képességében egy olyan időszakban, amikor a legtöbb vállalatnak akut gazdasági instabilitással kell megküzdenie.

Ezeknek az esettanulmányokban szereplő vállalatoknak a tapasztalatai jól érzékeltetik azt a dinamizmust, amely a kisvállalati szektorban az 1990-es évek elejének gazdasági visszaesése ellenére is megmaradt, amikor az üzleti magabiztosság Nagy-Britanniában, az európai kontinensen és azon túl megnehezítette, hogy a cégek áruikat és szolgáltatásaikat eladják. A kisebb cégeknél a partnerkapcsolatokon alapuló beszerzés, amelyet a jármű- és más iparágak vezető vállalatai alkalmaznak, lehetővé teszi, hogy potenciálisan jobban ellenőrizhessék vállalatuk jövőjét, amennyiben készen állnak arra, hogy az emberekbe és a technológiába beruházzanak, minőségbiztosítást hozzanak létre, és az „éppen a megfelelő időben” elvet alkalmazzák a szállításokban versenyképes áron.

Fordította: Bihari Gábor



## Hivatkozások

- Barclays Bank.* (1992a) Small business bulletin issue 3, London: Barclays Business Sector Marketing Department.
- Barclays Bank.* (1992b). Starting up: A Barclays report on Britain's small business men and women. London: Barclays Bank Business Sector Marketing Department.
- Curran, J.* (1990). Rethinking economic structure: Exploring the role of the small firm and self-employment in the British economy. *Work Employment and Society* (Special Issue), 125-146.
- Curran, J. & Blackburn, R.* (1990). Small business 2000. Milton Keynes: Small Business research Trust.
- Daly, M. & McCann, A.* (1992). How many small firms? *Employment Gazette*, February, 47-51. Department of Trade and Industry/Aston Business School. (1991). Constraints on the growth of small firms. London: HMSO
- Employment Department. (1992). Small firms in Britain report 1992, *Enterprise in Action*. London. HMSO
- Gallagher, C., Daly, M., & Thomason, J.* (1990). The growth of UK companies 1985-87 and their contribution to job generation. *Employment Gazette*, 92-98.
- Gibb, A.A.* (1987). Enterprise culture-its meaning and implications for education and training. *Journal of European Training, Monograph II* (2).
- Hakim, C.* (1988). Self-employment in Britain: Recent trends and current issues. *Work, Employment and Society*. 2(4): 421-450.
- Oliver, N. & Wilkinson, B.* (1988). The Japanization of British industry. Oxford: Basil Blackwell. Organization for Economic Co-operation and Development. (1990). Implementing change: Entrepreneurship and local initiatives. Paris: OECD.
- QED. (1992). Downsizing and upgrading: A time for middle-sized firms. *Quarterly Enterprise Digest*, 8-11.
- Robinson, T.* (1989). Partners in providing the goods: The changing relationship between large companies and their small suppliers. London: Investors in Industry.
- Rotwell, R.* (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1, 51-64.
- Schutt, J. & Whittington, R.* (1986). Large firm strategies and the rise of small units. In T. Faulkner, G. Beaver, J. Lewis, & A. Gibbs (Eds.), *Readings in small business*. Aldershot: Gower Press.
- Skipworth, M.* (1992). We will never beat the recession at this rate. *Sunday Times*, November 22: Small Business Focus, 3.17.
- Zeitlin, J.* (1989). Lessons for enterprise culture from the third Italy. *Quarterly Enterprise Digest*, 6-9.

*Malcolm igazi vezetőnek született,  
de mire bizonyíthatott volna, sajnos kinőtte.*

